



Tielaitos

Projekti- ja erityisosaamisen keskittäminen ja tukitoimintojen kehittäminen

Loppuraportti

Helsinki 1991

Tiehallitus

08 TIEL/Pno



Tielaitos
Tehallituksen kirjasto

Dokkari: 920758
Nidenro: 930119

Projekti- ja erityisosaamisen keskittäminen ja tukitoimintojen kehittäminen

Loppuraportti

**Tielaitos
Tiehallitus**

Helsinki 1991

Valtion painatuskeskus
Pasilan VALTIMO
Helsinki 1991

Julkaisua saatavana
Tiehallitus, Tuotannon kehittämisspalvelut

Tielaitos
Tiehallitus
Opastinsilta 12 A
PL 33
00521 HELSINKI
Puh. vaihde (90) 1541

Esipuhe

Tässä raportissa esitetään suuntaviivat tielaitoksen aluehallinnon kehittämiseksi projekti- ja erityisosaamista keskittämällä ja tukitoimintoja kehittämällä. Työ on jatkoa aluehallinto 1990 luvulla työryhmän työlle.

Tielaitoksen johtokunta päätti 4.3.1991 perustaa työryhmän projekti- ja erityisosaamisen keskittäminen ja tukitoiminnan kehittäminen; puheenjohtajana tuotantojohtaja **Matti-Pekka Rasilainen**.

Tielaitoksen johtoryhmä määritteli työryhmän tehtäväksi "Aluehallinto 1990-luvulla" raportin pohjalta suunnitella

- miten suurten investointihankkeiden toteutus erillisinä tulosvastuullisina projekteina valtakunnallisesti organisoidaan
- miten työnjakoa tienpidon erityisosaamisessa ja tukitoiminnoissa piirien välillä sekä piirien ja keskushallinnon välillä kehitetään.

Työryhmän tulee selvittää mahdollisten muutosten taloudelliset, henkilöstöpoliittiset ja muut vaikutukset. Määräaika 15.6.1991. Työlle on 10.6.1991 myönnetty jatkoaikaa 30.8.1991 saakka.

Työryhmän jäseniksi nimettiin suunnittelujohtaja **Erkki Koskinen**, piiri-insinööri **Jorma Hintikka**, piiri-insinööri **Risto Varmavuo**, projekti-päällikkö **Risto Pelttari**, diplomi-insinööri **Tapani Määttä** sekä henkilöstön edustajina tieinsinööri **Esko Takanen** ja luottamusmies **Reijo Taipale**, työryhmän sihteeriksi nimettiin apulaisjohtaja **Jussi Ala-Fossi**. Pöytäkirjan pitäjänä on kokouksissa toiminut tarkastaja **Anneli Vaaksala**.

Työryhmä on kokoontunut 5 kertaa. Työryhmä on tiedustellut tiepiireiltä ja tiehallituksen osastoilta kannanottoja sekä pyytänyt raporttiluonnoksiaan lausuntoja.

Ehdotus

Työryhmä ehdottaa että:

Projektiorganisaatiot kootaan tulosvastuullisiksi, määräaikaaisiksi yksiköiksi piirirajoista välittämättä. Projektin tilaajana ja rahoittajana on yksi tai useampi tiepiiri.

Päänavauksena on kaikissa kyseeseen tulevissa tapauksissa harkittava, soveltaisiko hanke näin toteutettavaksi.


Erityisosaamisen ja tukitoimintojen keskittämisen ensisijainen malli on, että maantieteellisesti yhtenäisen alueen piirit sopivat keskenään, mikä piiri asian hoitaa. Muut piirit maksavat osuutensa kustannuksista.

Päänavauksena erityisosaamisen osalta organisoidaan nykyistä oleellisesti laajempi asiantuntijapalvelujen yhteiskäyttö. Tukitoiminnoissapäänavauksena selvitetään laskentapalvelujen rationalisointimahdollisuudet sekä jatketaan kehittämistä korjaamo- ja varastotoiminnoissa.

Tukitoimintojen kehittämiseksi tehtävät ratkaisut koskevat joissakin tapauksissa niin monia osapuolia ja niin suuria resurssimääriä, että ne on toimeenpantava määrätietoisena projektina.

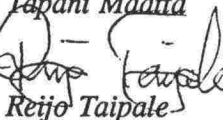
Keskittämisen perusaluejaoksi työryhmä ehdottaa 3...4 aluetta, esim. Etelä-Suomi, Keski-Suomi ja Pohjois-Suomi. Lisäksi eräs keskittämisvaihtoehto on aina tiehallitus. Aikaisemmin muodostuneen käytännön vuoksi tai muusta syystä voi toiminnon aluejako poiketa tästä.

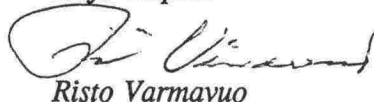
Työryhmä on ehdotuksissaan yksimielinen.


Matti-Pekka Rasilainen


Jorma Hintikka

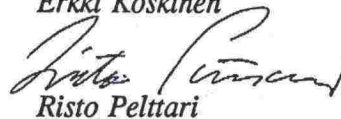

Tapani Määttä

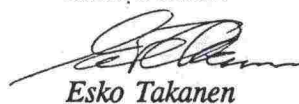

Reijo Taipale


Risto Varmavuo


Jussi Ala-Fossi


Erkki Koskinen


Risto Peltari


Esko Takanen


Anneli Vaaksala

Sisällysluettelo

	Sivu
Esipuhe	1
Ehdotus	2
Sisällysluettelo	3
1. Tausta	4
2. Tarpeet ja tavoitteet	4
3. Vaihtoehdot	5
3.1 Keskitettäväksi soveltuva toiminto	5
3.2 Projektiosaaminen	5
3.21 Projektiosaamisen sisältö	6
3.22 Keskittämismvaihtoehdot	6
3.3 Erityisosaaminen	7
3.31 Erityisosaamisen muodot	7
3.32 Ratkaisumallit	7
3.4 Tukitoiminnot	8
3.41 Tukitoimintojen sisältö	8
3.42 Ratkaisumallit	8
3.5 Yhteenveto vaihtoehtoista	8
4. Työryhmän ehdotus	9
4.1 Keskittämisen toimeenpanoperiaatteet	9
4.2 Projektiosaaminen	9
4.3 Erityisosaaminen	10
4.4 Tukitoiminnot	11
4.5 Toimeenpanon organisointi ja aikataulu	11
5. Arvio ehdotuksen vaikutuksista	12
Liitteet	13

1. Tausta

Tämä raportti on lenkki tielaitoksen toiminnan kehittämisen ketjussa, joka alkaa visiosta tielaitos 1990-luvulla (19.2.1991) ja jatkuu työryhmäraportilla aluehallinto 1990-luvulla (4.1.1991). Siinä esitetään mm:

...Työnjakoa tienpidon erityisosaamisessa ja tukitoiminnoissa kehitetään piirien välillä sekä piirien ja keskushallinnon välillä...

...Suuret investointihankkeet toteutetaan erillisinä tulosvastuullisina projekteina. Projektiosaamista keskitetään muutamaaan projektitoimistoon...

Samanaikaisesti tämän työryhmän kanssa ovat toimineet tielaitoksen johtokunnan asettamat rinnakkaisryhmät:

- * Keskushallintovisio, puheenjohtajana ylijohtaja Jarkko Saisto
- * Tiepiirien yhdistäminen, puheenjohtajana hallintojohtaja Jukka Hirvelä.

2. Tarpeet ja tavoitteet

Projekti- ja erityisosaamisen keskittämällä ja tukitoimintojen kehittämällä haetaan taloudellisia ja ammattitaidollisia etuja sekä joustoa ja tulosvastuun selkeyttä yhdistämällä piirien kesken toimintoja, jotka ovat piirikohtaisiksi organisoituina liian pieniä.

Säästöä saadaan kiinteiden kustannusten vähenemisenä eli palkoissa, välineistökustannuksissa, kiinteistöissä jne.

Toimintoihin haetaan ns. kriittisen massan ylittävää volyymia. Se mahdollistaa riittävät investoinnit ammattitaidon hankintaan ja ylläpitoon, erikoiskalustoon jne. Se tuo synergiaetuja, kun korkean ammattitaidon henkilöitä on useampia samassa paikassa. Vahva yksikkö on luotettava ja itseään kontrolloiva, mikä vähentää yksityiskohtaisen valvonnan tarvetta. Se joustaa paremmin nopeisiin volyymien muutoksiin ja on vähemmän haavoittuva sairaustapauksissa tai henkilöiden erotessa palveluksesta.

Keskittäminen antaa mahdollisuuden säilyttää laitoksen keskeisintä erikoisosaamista omissa käsissä.

Keskittäminen lisää mahdollisuuksia selkeyttää tulosvastuuta ja tilaaja/tekijä suhdetta. Henkilöiden tai yksiköiden ei tarvitse toimia eri rooleissa. Selkeä tilaus antaa tekijöille työrauhan. Ammattitaitoinen palveluyksikkö puolestaan edellyttää laadukkaita tilauksia. Tilauspohjaisessa työssä yksityiskohtaisista resurssipolitiikoista tulee luopua. Valvonnan tulee kohdistua tuloksiin, taloudellisuuteen sekä valmiuteen vastata tuleviin haasteisiin.

Syntyvien yksiköiden on tarkoitus olla kilpailukykyisiä; ensi vaiheessa laitoksen sisällä.

Tämä raportti antaa suuntaviivat keskittämisen toimeenpanemiseksi joko osapuolten keskinäisenä yhteistyöhankkeena tai joissakin tapauksissa laitoksen strategisena hankkeena. Eri toiminnot vaativat erilaisia keskittämiskäsitteitä.

Tämä raportti ei käsittele keskittämistä piiri-, tienpitoalue-, maakunta-, talousalue- tms. tasolla.

3. Vaihtoehdot

3.1 Keskitettäväksi soveltuva toiminto

Keskitettäväksi soveltuu toiminto, joka vaatii suuren toimintapääoman, korkeaa erikoisammattitaitoa tai kallista erikoiskalustoa. Myös maantieteellisesti harvoissa paikoissa esiintyvän tai kausiluotoisen toiminnan tuki kannattaa keskittää, varsinkin jos alueelta ei löydy vastaavaa ulkopuolista tarjontaa.

Keskitettäväksi ei sovellu toiminto, joka edellyttää päivittäistä kanssakäymistä paikallisten tahojen tai oman piirin muiden toimintojen kanssa tai on pysyvästi sidottu paikkaan. Monissa toiminnoissa varsinainen toteutus ei ole keskitettävissä, mutta taustapalvelut, tuki ja kehittäminen voidaan keskittää.

Esimerkiksi tieprojektien vetoa ei voida valtakunnallisesti keskittää, mutta siihen liittyvä asiantuntijatuki on keskitettävissä. Samoin lautta- ja lossitoimintaa ei voi keskittää, mutta niiden hankintaan ja korjaukseen tarvittava erityisasiantuntemus voidaan keskittää yhteen paikkaan.

Keskushallintoon keskitettäväksi soveltuvat johdon esikuntatuki sekä tienpidon strategisiin keinoihin, laitosyhtenäisyyteen sekä kansainvälisesti yhtenäiseen käytäntöön liittyvät tehtävät. Keskushallinnossa on tarkoituksenmukaisinta hoitaa myös huipputason kehitystoiminta sekä yleensä koko laitosta koskevat kehittämisprojektit. Kehittynyt tietoliikenne on vähentänyt tarvetta keskittää toimintoja yhteen paikkaan. Monissa toiminnoissa sijainnista lähellä tienpitoa, tuotantoa, alan teollisuutta, oppilaitoksia ja tutkimuslaitoksia on merkittävää etua. Sijainnista pääkaupunkiseudun ulkopuolella on usein taloudellista ja henkilöstöpoliittista etua.

3.2 Projektiosaaminen

Tässä yhteydessä projektilla tarkoitetaan tieverkon kehittämisrahoituksella tehtävää, laajamittaisen tiehankkeen toteutusta tuotesuunnittelu ja rakennusvaiheineen. Projekti on aina määräaikainen. Projektin loputtua on muualta tulleella henkilöstöllä oltava mahdollisuus palata tehtäviinsä.

Projektiosaaminen on työryhmän mielestä eräs erityisosaamisen laji. Projektiosaamisen tehokas keskittäminen edellyttää projektin tilaaja käsitteen selkeyttämistä (varsinainen rakennuttaja) sekä tätä roolijakoa vastaavien käytäntöjen luomista. On kehitettävä tapaa määritellä projektin toimivalta ja vastuu.

3.21 Projektiosaamisen sisältö

Projektiosaamista voidaan luonnehtia esim. seuraavasti:

- * Asioiden riippuvuuksien hallinta tuotesuunnittelusta tien käytettävyyteen ja ylläpitoon saakka mukaanlukien luvat ja hallinnolliset päätökset
- * Tuotantoratkaisun suunnittelu, tuoteratkaisuun vaikuttaminen
- * Projektin organisointi, hallinta ja veto
- * Tuotannon laatujärjestelmä
- * Kilpailuttaminen, urakkamuodot, markkinatilanteen hallinta
- * Urakka-problematiikka, urakan valvonta
- * Projektinhallintatyökalut, aikataulun hallinta, kustannusten hallinta, laadun hallinta, suunnitelman hallinta, resurssien hallinta
- * Suoritemäärältään suurten töiden pitkälle menevä mitoitus ja optimointi
- * Paikalliset sidosryhmäsuhteet
- * Kaikkiin edellisiin liittyvä viestintä.

3.22 Keskittämisvaihtoehdot

Työryhmä on keskustellut seuraavista vaihtoehdoista:

- * keskushallinnon alaiset projektitoimistot
- * erilliset projektitoimistot, tilaajana piiri(t)
- * projektinjohtourakointi
 - piiri toiselle piirille
 - oma yksikkö/tulosityksikkö
 - ulkopuolinen urakoitsija/konsultti
- * sisäinen pääurakoitsija, yksikkö/tulosityksikkö
 - pyrkii myös ulkopuolisille markkinoille
 - ei pyri ulkopuolisille markkinoille
- * projektioorganisaatioiden joustava haaliminen kokoon piirirajoista riippumatta, apuna projektihenkilöpankki.

Organisointi olisi hoidettava valtakunnan osissa edellyttämättä koko maan kattavaa toimialuetta. Pysyvä aluejako ei ole tarkoituksenmukainen.

Kaikissa vaihtoehdoissa voi olla projektitoiminnan sisäisiä tukitoimintoja, esim:

- * Projektin käynnistämisen ja kilpailuttamisen konsultointi projektioorganisaatiolle, erityisesti jos ko. henkilöille sattuu harvoin suuri projekti
- * Projektinhallintajärjestelmäkonsultointi
- * Rakennuttamiskonsultointipalvelu
- * Urakoiden sopimus- ja tulkintakysymysten konsultointi
- * Kaikenlainen tekninen asiantuntijatuki.

Laitoksen omien kilpailukykyisten työ kuntien käyttämistä urakoitsijana tai aliurakoitsijana pidetään kaikissa tapauksissa mahdollisena.

3.3 Erityisosaaminen

3.31 Erityisosaamisen muodot

Seuraavassa lueteltu esimerkkejä eri tyyppisistä erityisosaamisen muodoista. Tarkoitus on antaa mielikuva keskitettäväksi soveltuvasta erityisosaamisesta pyrkimättä kattavaan luetteloon.

- * Syvä erikoisammattitaito
 - siltakonstruktiot
 - prosessijuridiikka
- * Vaikean systeemyökalun osaaminen
 - HIPS laskentapalvelu
- * Erikoislaitteistojen hallintaa vaativat palvelut
 - tien kunnon mittausauto
 - maatutka
 - dieselhuolto
 - ympäristön ja ergonomian mittausvälineet
 - tiesääpalvelun ylläpito
- * Erikoisaihepiirin yksityiskohtainen tietämys
 - tie- ja kiinteistöjuridiikka
 - sopimusproblematiikka
 - ympäristöosaaminen, syventymistaso
 - valo-ohjaus
 - tunnelit
- * Käynnistys- ja vetopalvelut
 - kehittämisprojektin veto
 - sisäänajoprojektin veto
- * Tutkimus- ja kehittämistoiminta yleensä
 - laaja, monentasoinen kokonaisuus

Erityisosaamista vaativat toiminnot ovat usein luonteeltaan tukitoimintoja.

3.32 Ratkaisumallit

Työryhmä on tarkastellut erityisosaamisen keskittämisen vaihtoehtoja:

- keskittäminen piirissä
- piiri tekee naapurillekin
- tehdään naapurin kanssa yhdessä molemmille
- yksi piiri tekee alueella
- alueen piirit tekevät yhdessä kaikille
- yksi piiri laitoksessa tekee kaikille
- tiehallitus tekee
- tielaitoksen palveluyksikkö/yritys tekee
- ulkopuolinen tekee paikallisesti/alueella/koko maassa

Palvelun veloituksessa on vaihtoehdot:

- käyttäjälle ilmaispalvelu (= johto maksaa päältä)
- veloitettu palvelu, vuosisopimus/välitön laskutus
- vaihtokauppa piirien kesken
- usean piirin varatut resurssit tekevät yhdessä ilman veloitusta

3.4 Tukitoiminnot

3.41 Tukitoimintojen sisältö Tukipalvelut luovat tulosryhmille toimintaedellytyksiä. Erotukseksi erityisosaamisesta tukitoiminnoilla tarkoitetaan tässä rutinoituneita toimintoja, joissa on vakiintuneet toimintakäytännöt sekä joihin on yleisesti saatavissa tai koulutettavissa henkilöitä. Seuraava luettelo kuvastaa tukitoimintoja, jossa työryhmä näkee keskittämismahdollisuuksia:

- massa-atk:n käyttö
- rutiinitietopalvelu (perustiedostot, tilastot)
- keskitetty suunnittelupalvelu
- toistuvaluontoinen opastus ja koulutus
- vakiintuneet hallintopalvelut

Tukitoiminnoissa tulee usein kyseeseen tilapäisen ylikapasiteetin siirto muiden käyttöön.

3.42 Ratkaisumallit

Tukitoimintojen keskittämismallit ja veloitustavat ovat samat kuin erityisosaamisessa. Tukitoiminnoissa voidaan lisäksi merkittävästi vuokrata välineistöä ilman mukana seuraavaa henkilöstöä.

3.5 Yhteenveto vaihtoehtoista

Projektiosaamisen, erityisosaamisen ja tukitoimintojen keskittämismallit ovat periaatteessa samat. Keskittettävyys vaihtelee toiminnoittain kunkin ryhmän sisällä.

Projektiosaamisen yhteydessä mainittu henkilöpankin ajatus saattaisi laajennettuna soveltua myös erityisosaamisen ja tukitoimintojen organisoimiseksi ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Pankkiin olisi rekisteröity halukkaiden asiantuntemus sekä halukkuus ja ehdot tehtäväsiirtoihin.

Keskitettyjen erityisosaamispalvelujen ja tukipalvelujen saatavuutta voitaisiin myös varmistaa laitoksen sisäisen, atk-pohjaisen palveluhakemiston avulla. Hakujärjestelmään olisi rekisteröity "palvelutarjouksia" aihepiireittäin, tasoittain (tilaustyö, konsultointi, puhelinneuvonta) tms. luokiteltuina. Tästä olisi lähinnä hyötyä tukitarpeissa, joita käyttäjä tarvitsee harvoin.

4. Työryhmän ehdotus

4.1 Keskittämisen toimeenpanoperiaatteet

Keskeisimmät ratkaisut raamitetaan laitoksen strategisina hankkeina, tulosvaikutuksista tietoisena, laitoksen johdon valvonnassa ja kaikkien osapuolten osallistuessa. Muista toiminnoista annetaan suosituksia aluejaoista, toimeenpanon aikataulusta tms.

Ratkaisut toimeenpannaan osapuolten keskeisinä yhteistyöhankkeina, joissa tiehallituksella on tulosvaateita esittävä, aloitteita tekevä, katalysoiva, tukeva ja kokonaisuuden varmistava rooli. Keskittäminen ei ole tulostavoite sinänsä. Tulosvaatteet asetetaan siten, että ne motivoivat keskittämisetujen rivakkaan käyttöön.

Toimeenpanossa käytetään henkilöstöpoliittisia keinoja aktiivisesti, positiivisesti, täsmällisesti ja tasapuolisesti. Erityisesti on suosittava määräaikaista palkankorotuksia ja muita kompensatioita tilapäisestä tai pysyvästä paikkakunnan muutosta aiheutuvan haitan korvaamiseksi. Näin myös vapaaehtoisen siirtymisen yhteydessä. Henkilöiden kanssa käydään keskusteluja heidän odotuksistaan ja tarjolla olevien vaihtoehtojen eduista ja rajoituksista. Erityisesti on varottava aiheuttamasta motivaatiotason laskua tai peräti asiantuntemuksen pakoa laitoksesta ulos.

Toimeenpanossa on säilytettävä jo olemassa olevien keskittämiskeskustelujen hyvät puolet. Rahoitus, laskutus- ym. järjestelmiä on kehitettävä siitä päästä, että ne motivoivat edullisimpaan organisointiin. Lopulliset rutiinit on kehitettävä vasta sitten, kun organisointi on kypsytynyt toimivalle asteelle.

Keskittäminen on mahdollista laitoksen sisäisillä päätöksillä ja nykyisen työjärjestyksen rajoissa.

4.2 Projektiosaaminen

Projektiosaaminen on eräs erityisosaamisen laji. Kiinteiden projektitoimistojen perustamista ei pidetä tarpeellisenä. Projektipelissäntöjen ja työkalujen kehittämisen on oltava koordinoitua. Se voidaan osin hajautusti sijoittaa projektiorganisaatioiden tai tukipisteiden yhteyksiin.

Projektiorganisaatiot kootaan tulosvastuullisiksi, määräaikaaisiksi yksiköiksi piirirajoista välittämättä. Apuna käytetään projektihenkilöpankkia, jonne kaikilla on oikeus ilmoittautua ja ilmoittaa alustavat ehdotonsa. Projektitiimi voi kokonaisuutena tai osittain siirtyä toteuttamaan toista projektia. Projektin tilaajana ja rahoittajana on yksi tai useampi tiepiiri.

Projekti voi käyttää kaikkia laitoksen tukipalveluja sekä ottaa piirien tuotanto-organisaatioita tai niiden osia urakoitsijoikseen tai alihankkijoikseen. Nämä voivat olla mm. liikkuvia erikoistyökuntia, esimerkiksi jo toimivia siltatyökuntia. Projekti voi käyttää tuotantoratkaisun ja kilpailuttamisen suunnittelussa muiden piirien kokeneita henkilöitä ja tiehallituksen asiantuntijoita määräaikaaisena apuna.

Toimeenpano aloitetaan tilaajapuolen pelissäntöjen selvittämisellä. Projektiorganisaatioita perustettaessa on tilaajan ja tilauksen oltava pääpiirteissään selvillä.

Päänavauksena tiepiirit olisi velvoitettava harkitsemaan tässä esitettyjen suuntaviivojen toteuttamista välittömästi soveltuvien hankkeiden osalta. Piirikyselyn mukaan useat piirit ovat valmiita tarjoamaan projektien vetoa, sisäistä urakointia sekä koneasemien kapasiteettia naapuripiireille. Vastaavaa kysyntää sen sijaan ei ole nähtävissä. Eräissä piireissä on näköpiirissä rakennuspuolen työnjohdon runsasta ylikapasiteettia. On harkittava voidaanko tästä aiheutuvia haittoja helpottaa jopa kohtalaisen etäällä tapahtuvalla projektitoiminnalla.

4.3 Erityisosaaminen

Erityisosaamisen keskittämisen ensisijainen malli on, että maantieteellisesti yhtenäisen alueen piirit sopivat keskenään, mikä piiri asian hoitaa. Muut piirit maksavat osuutensa kustannuksista. Yksi keskittämisvaihtoehto on aina tiehallitus. Muut virastojen tarpeet ja mahdollisuudet sekä yksityisten palvelujen saatavuus on otettava suunnitelmissa huomioon.

Erityisosaaminen keskitetään toiminnosta riippuen ns. kriittisen massan ylittäväksi yksiköksi tai kokopäiväisen asiantuntijan työllistäväksi kokonaisuudeksi. Toiminnosta luopuvissa piireissä olevien asiantuntijoiden osallistuminen toimintaan tai siirtyminen piiristä toiseen suunnitellaan tapauskohtaisesti. Henkilöt pyritään ajan mittaan keskittämään samalle paikkakunnalle. Poikkeuksena erittäin liikkuvat toiminnot, joissa asuinpaikalla ei ole suurta merkitystä.

Keskittämisen perusaluejaoksi työryhmä ehdottaa 3...4 aluetta, esim. Etelä-Suomi, Keski-Suomi ja Pohjois-Suomi. Jo aikaisemmin muodostuneen käytännön vuoksi tai muusta erityisestä syystä voi jonkin toiminnon aluejako poiketa tästä. Liitteessä 1 on ehdotelmia maantieteelliseksi perusaluejaoksi.

Joitakin erityisosaamista vaativia tehtäviä voidaan hoitaa myös tietoliikennetekniikan avulla etätyönä, esim. tutkimustyö, pitkälle erikoistunut atk-ohjelmointi tai käännöstö.

Työnjakoa koskevista aikeista on ehdottomasti tiedotettava lähipiireille tai niille, joita asia muuten koskee, jotta väliin putoamiset voidaan välttää.

Työnjaollisen muutoksen alkuun saamiseksi voi laitoksen tai piirien johto kustantaa toimintoja ilmaispalveluksi, mutta ajan myötä on kustannukset veloitettava aiheuttamisperiaatteen kohtuullisesti toteuttavalla menettelyllä. Suositeltavin menettely lienee vuosisopimukseen perustuva koontilaskutus 1...3 kertaa vuodessa.

Päänavaukseksi erityisosaamisen keskittämisessä ovat lupaavimpia asiantuntijapalvelut, joiden laajuus ei kaikissa piireissä riitä työllistämään päätoimisia henkilöitä. Piirikyselyn mukaan tarjonta ja kysyntä näyttävän kohtaavan esimerkiksi geologiassa, geotekniikassa, tiestön kunnonmittauksissa (palvelutasomittari), lautta- ja lossiasiantuntemuksessa sekä eräissä T&K tehtävissä. Esimerkkinä toimintasuunnitelmien laadintapalveluista tulisi kokeilla päällysteohjelman laadintaa jossakin piirissä toisen piirin asiantuntijoiden avustamana.

4.4 Tukitoiminnot

Tukitoimintojen kehittämiseksi tehtävät keskittämiskäytännöt ovat samansuuntaisia kuin edellä erityisosaamisen kohdalla. Joissakin toiminnoissa käytännöt koskevat niin monia osapuolia ja niin suuria resurssimääriä, että toimeenpano määrätietoisena projektina on ainoa mahdollisuus.

Jos palvelutaso ja taloudellisuus vaativat, on käytännöihin sopeuduttava. Henkilöstön osalta tämä merkinnee monessa tapauksessa tehtävien vaihtoa tai paikkakunnan muutosta. Atk-toimintojen osalta voidaan siirtymistarpeita korvata tietoliikennetekniikan tai etäkäytännöjen avulla.

Tukitoimintojen keskittämisessä tulisi tilaaja/tekijä suhteen selkeyttämisestä saatava valvonnan ja seurantajärjestelmien keventämismahdollisuus käyttää alusta lähtien hyödyksi.

Päänavauksena työryhmä ehdottaa laskentakeskuspalvelujen työnjaon kehittämismahdollisuuksien tutkimista piirivetoisena, asiantuntijamiehitettynä projektina. Korjaamo- ja varastotoimintojen keskittämisessä näyttävät kysyntä ja tarjonta piirikyselyn mukaan kohtaavan. Aihepiiriä on jo runsaasti selvitetty ja selvityksiä tulee jatkaa.

4.5 Toimeenpanon organisointi ja aikataulu

Työryhmä pitää erittäin tärkeänä, että pääosa lopullisista keskittämiskäytännöistä tehdään piirivetoisesti. Tämä takaa sitoutumisen käytännöihin ja pitää ne mitoitukseltaan tasapainoisella tasolla. Joidenkin tehtävien selvittäminen vaatii erikoisasiantuntemusta sinänsä, joten ne on hoidettava projektimaisesti käyttäjillä ja asiantuntijoilla miehitettynä.

Työryhmä katsoo realistiseksi aikatauluksi, että vuoden kuluessa syntyy valmiita suunnitelmia ja sopimuksia toimintojen keskittämisestä. Suunnittelu voidaan käynnistää neuvottelupäivillä tms. sopimalla liikkeelle lähdön perusaluejaosta. Tämän jälkeen voidaan muodostaa alueittainen epävirallinen neuvottelukunta konkretisoimaan suunnitelmia. Suunnittelussa on oltava mukana normaali henkilöstöpolitiikan mukainen henkilöstön edustus. Toimintokohtaisessa valmistelussa ovat tiehallituksen vastaavat yksiköt/henkilöt käytettävissä.

Tämä työryhmä tarjoutuu toimimaan koordinoitiryhmänä etenemisen varmistamiseksi. Laitos voisi esim. edellyttää, että toimenpiteet raportoidaan ensimmäisen kerran tälle ryhmälle toukokuun 1992 loppuun mennessä.

5. Arvio ehdotuksen vaikutuksista

Projekti- ja erityisosaamisen keskittämisen suurin hyöty saadaan toiminnan laadun, varmuuden ja jatkuvuuden parantumisena. Välitöntä taloudellista hyötyä saadaan päällekkäisen työn vähenemisen, henkilöiden täystyöllisyyden ja kaluston käyttöasteen kautta.

Tukitoimintojen kehittämisessä suurin hyöty saadaan yleiskustannusten alenemisena. Myös tukitoimintojen palvelutasossa, laadussa ja saatavuudessa on etuja saatavissa.

Hallinnollisissa kiinteissä kustannuksissa on saatavissa välitöntä säästöä 20...30 Mmk vuodessa ja tuotantotoimintojen yhteistoiminnasta ja kaluston ja erikoislaitteistojen yhteiskäytöstä 100...200 Mmk vuodessa.

Osa kehittämisestä saatavasta hyödystä käytettäneen toiminnan laadun ja tukitoimintojen palvelutason nostoon, mutta myös henkilöstön tarve tarkasteltavana olevissa tehtävissä vähenee. Tästä seuraa tarvetta siirtyä tehtävistä toisiin ja koulutusta uusiin tehtäviin etenkin, jos ei ole halua siirtyä toiselle paikkakunnalle. Monessa tapauksessa muutos voi rajoittua oto-tehtävien poisjääntiin.

Henkilöjärjestelyjen joustavaksi toteuttamiseksi on laajasti kartoitettava halukkuus eri vaihtoehtoihin sekä käytettävä aktiivisesti urasuunnittelua. Työryhmän ajatukset ovat toteutettavissa ilman henkilöstön pakkosiirtoja. Työryhmä suosittaa kompensatioiden tehokasta käyttöä henkilöstön liikkuvuuden edistämiseksi.

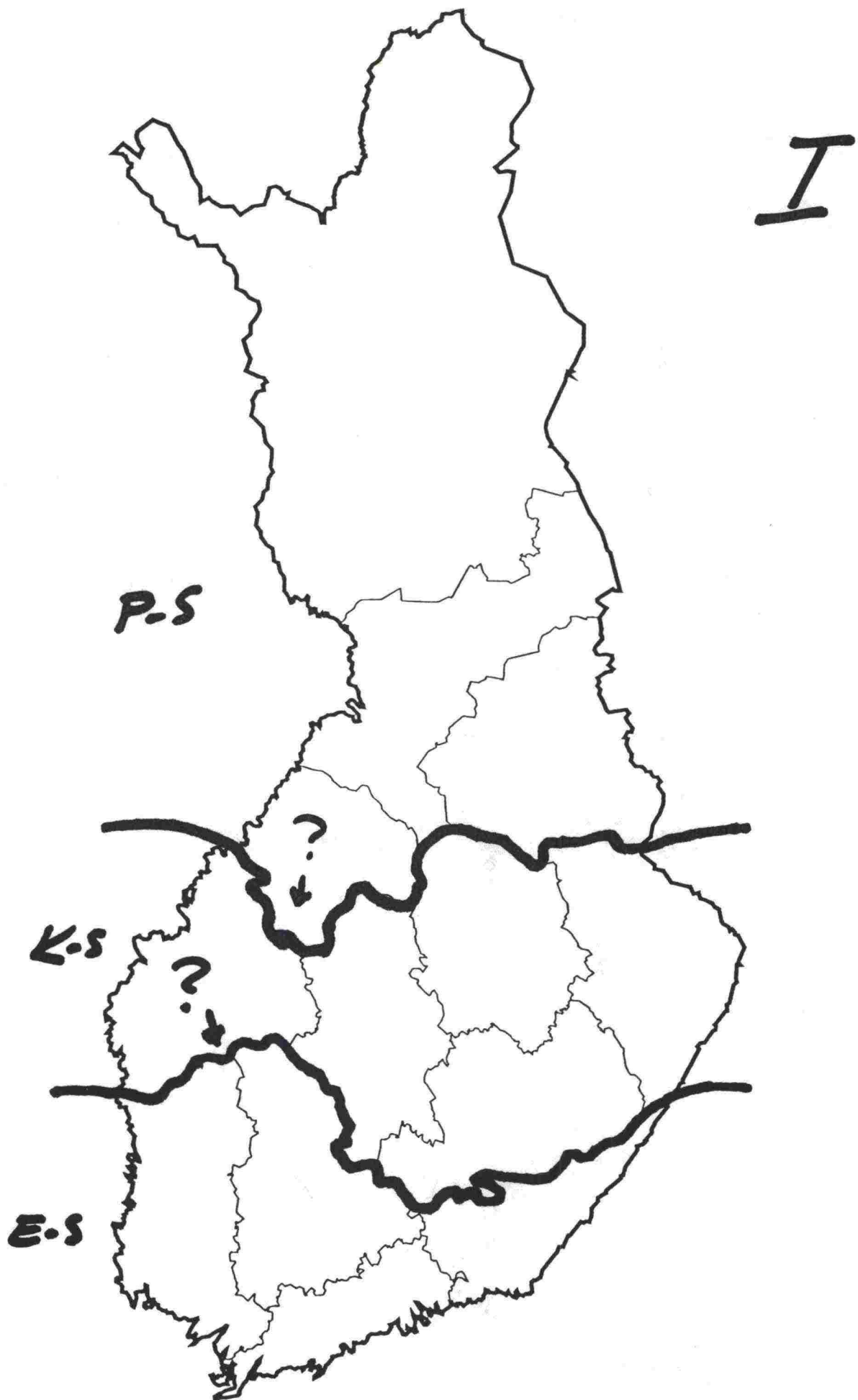
Ratkaisut aiheuttanevat jonkin verran matkityön lisääntymistä, mikä on ilmeisesti muutoinkin edessä toiminnan muuttuessa ja henkilöstön supistuessa. Vaikutusta voitaneen osin vähentää kehittyneellä tietoliikennetekniikalla.

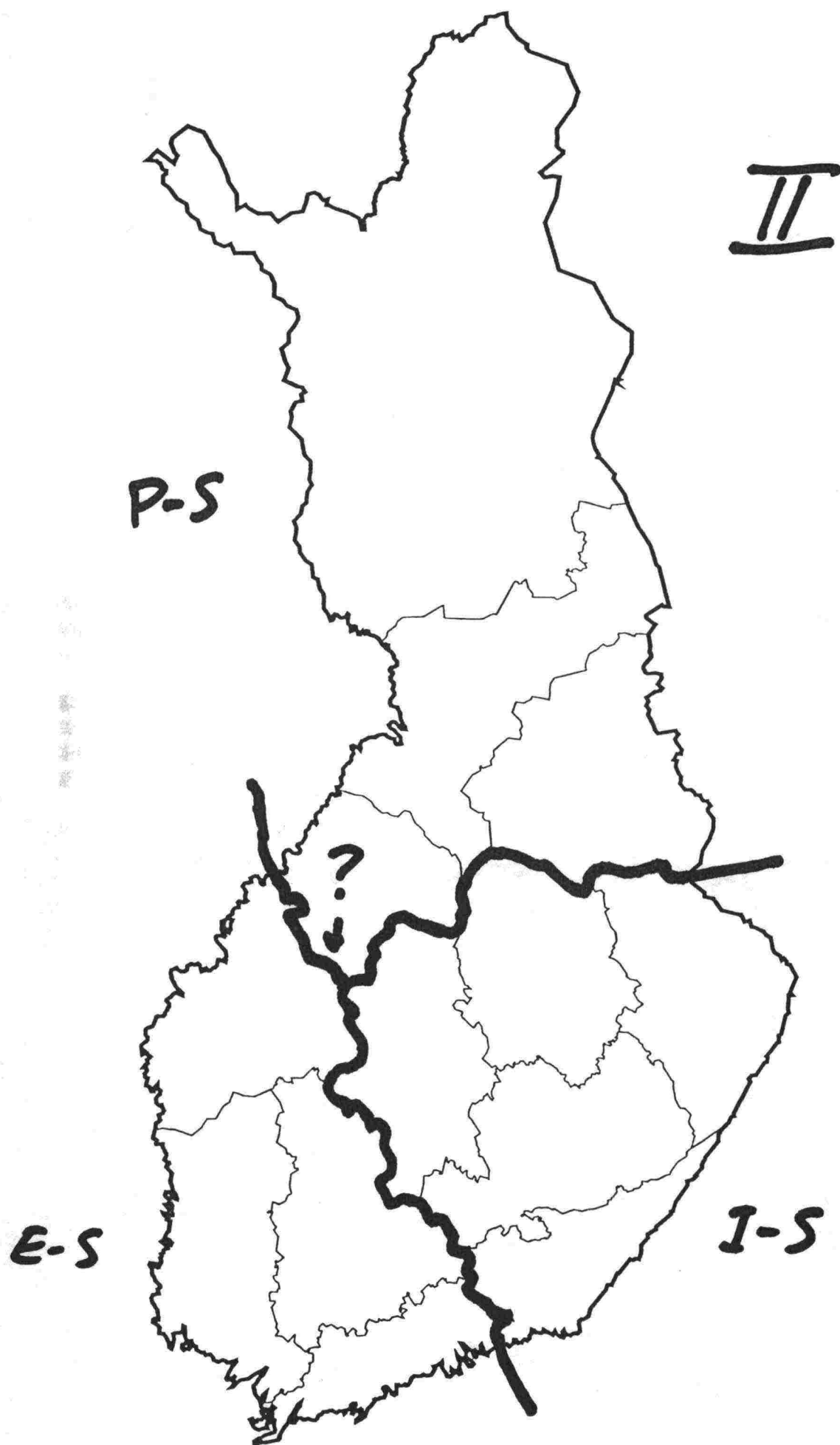
Positiivisin vaikutus henkilöstön työoloihin saadaan mahdollisuutena olla kokopäiväisesti osaamistaan vastaavassa työssä, oto-tehtävien vähenemisenä sekä parempina mahdollisuuksina ammatilliseen kehittymiseen.

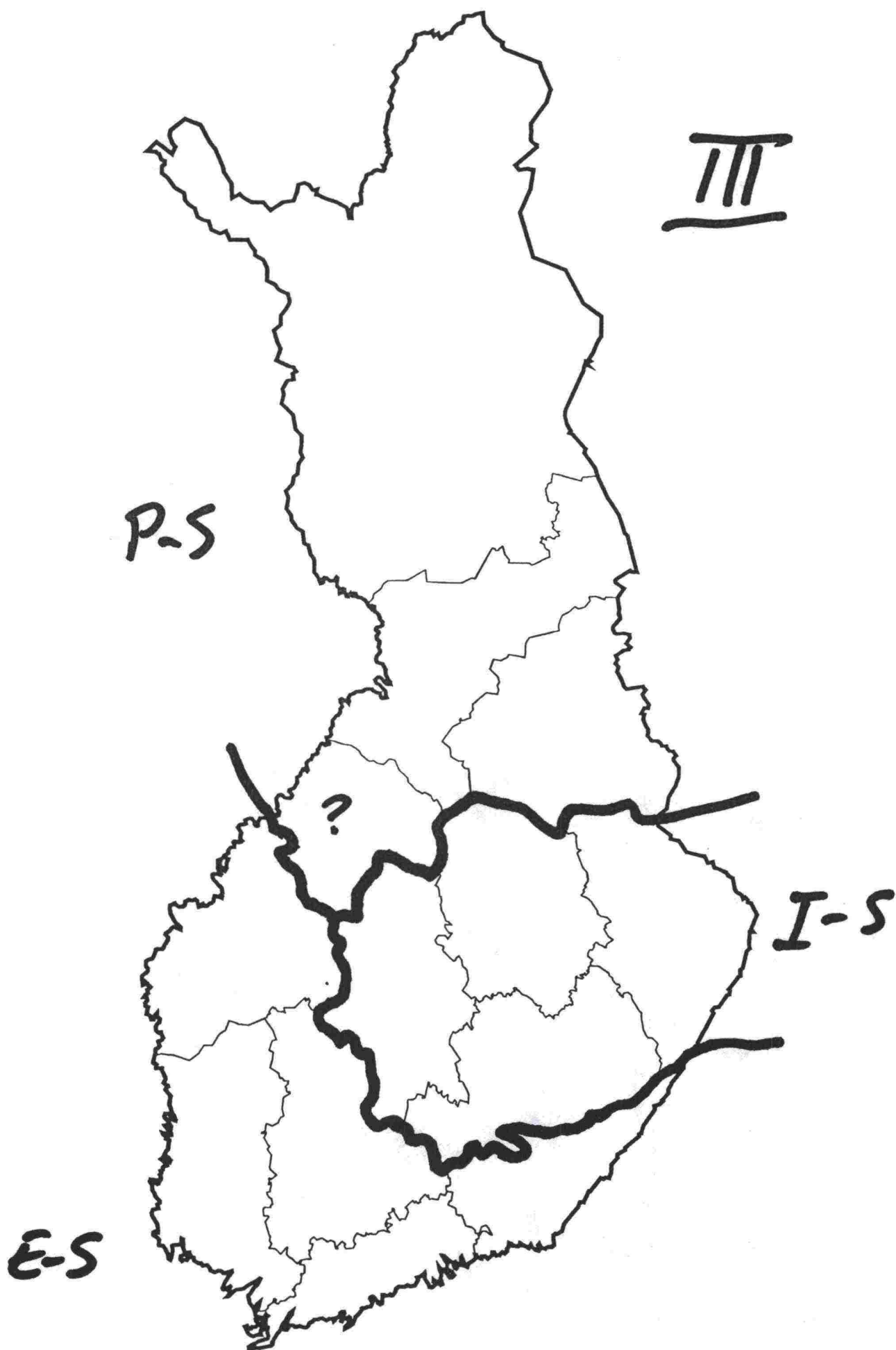
Liitteet

1. Ehdotelmia erityisosaamisen keskittämisen perusaluejaoksi

2. Kysely tiepiireille, yhteenveto vastauksista







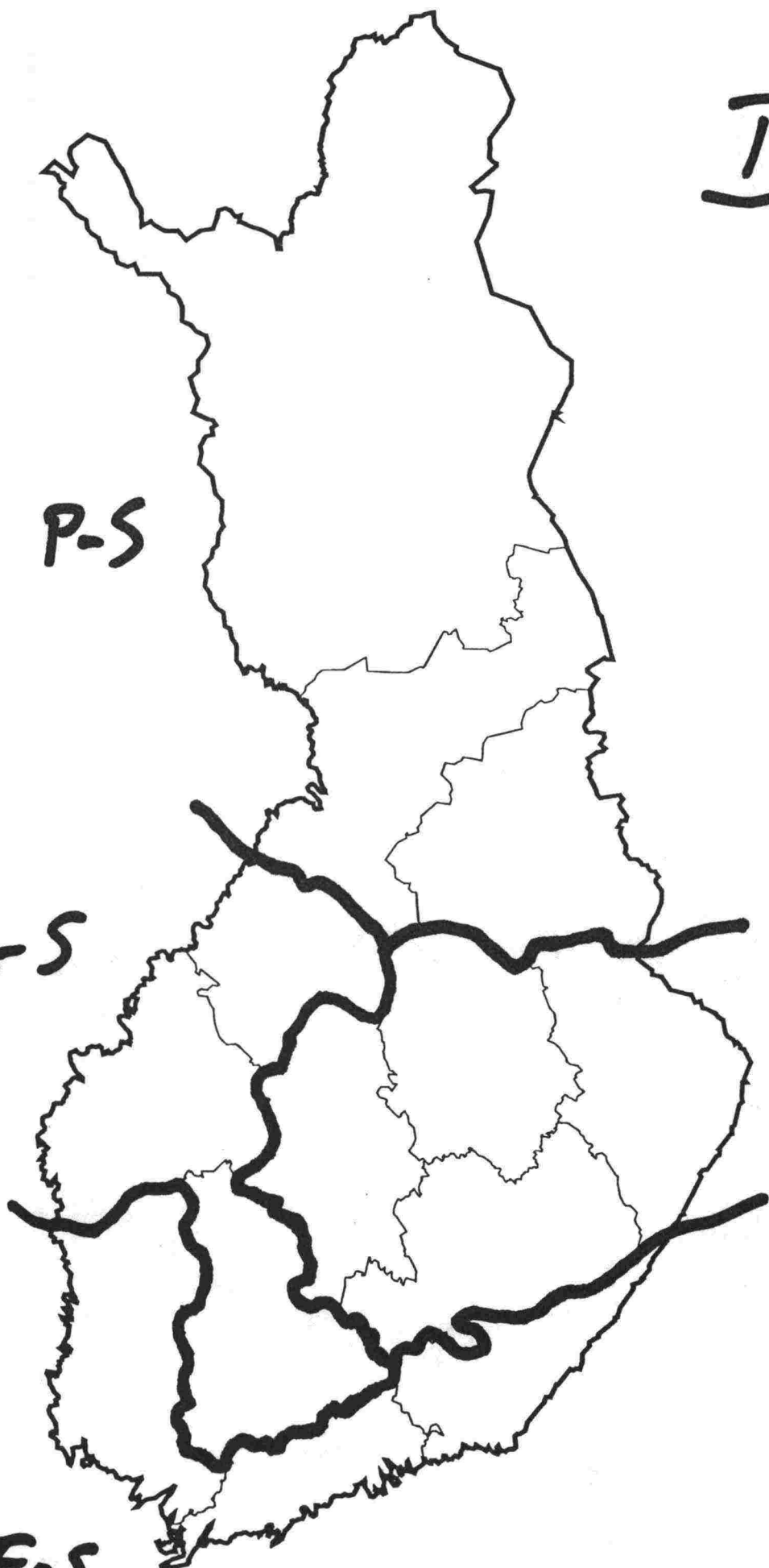
IV

P-S

L-S

I-S

E-S



ERITYISOSAAMISEN-kehittäminen
28.5.1991

PIIRIEN VASTAUKSET ASIARYHMITÄIN

Kohta 1. Mitä osaamista tai kapasiteettia piireillä on, jolla olisi omaa piiriä laajempaa merkitystä tai käyttöä

Tiet (rakentaminen ja kunnossapito)

- Vilkasliikenteisten teiden hoito, suunnittelu ja isojen hankkeiden toteutus.(U)
- Suurten tiehankkeiden rakentaminen osaurakointia käyttäen (T)
- Projektiosaaminen, rakennus ja suunnitteluprojektien hallinta, urakkakilpailu, urakka-asiakirjat (H)
- Hankkeiden toteuttaminen projekteina; -atk-avusteinen projektinhallinta, -urakanseuranta-ohjelma (Ku)
- Yksityisten teiden kunnossapito ja rakentaminen (KP)
- Tienrakennustyön toteuttaminen omanatyönä (KP)
- Suurten hankkeiden ohjaus; hankkeiden tuotesuunnitteluprosessit ja rakentamisen aikainen tie- ja rakennussuunnittelu, hankkeiden työsuunnittelu ja ohjaus projektivälinein (O)
- Datatietoina olevien suunnitelmien toteuttaminen maastossa (O)
- Arktinen rakentaminen (L)
- Vaativien hankkeiden suunnittelu ja toteutus (Ky)
- Tienrakentamisen laatuasiat (Ky)

Sillat

- Suurten siltojen rakentaminen (T)
- Suurten vesistösiltojen projektitoiminta (rakennuttaminen ja suunnitteluttaminen) (M)
- Sillan rakentaminen ja rakennuttaminen (PK)
- Omajohtoinen siltahankkeiden urakointi (Ku)
- Sillanrakentaminen (V)
- Sillanrakennustyön toteuttaminen omana työnä (KP)
- Sillan korjaus ja rakennus (Kn)
- Varasiltasuunnitelmat (Kn)
- Vaativat siltatyöt (Ky)

Suunnittelu

- Vuorovaikutteinen suunnittelu (U)
- Suurten tiehankkeiden mittaus- ja suunnittelutehtävät (PK)
- Suurten kehittämishankkeiden esisuunnittelu sekä tie- ja rakennesuunnittelu (O)
- Valo-ohjattujen liittymien ja eritasoliittymien suunnittelu(O)
- Konsulttien käyttö suunnittelutehtävissä (O)

Päällysteet ja tiemerkinnot

- Asfalttiasema ja sen osaava henkilökunta (U)
- Päällystetuotanto omalla asemalla (T)
- Päällysteohjelmien laadinta niihin liittyvine urakka-, valvonta- ja materiaalinhankintaohjelmiseen (T)
- Öljysoran tekeminen (V)
- Tienpinnan kuntoon liittyvää osaamista ja tekniikkaa (KP)
- Erilaiset lujittamiset, betonipäällysteet ja kuonien käyttö (O)
- Öljysoran käyttö ja valmistus (Turbo) (Kn)

- Öljysoratyöt (L)
- Betonitekniikka (Kn)
- Ajoratamaalaukset ja tiemerkinnot (L)
- Päällystetekniikan osa-alueita (KS)

Mittaukset

- Tiestön kuntomittaus ja tulosten hyödyntäminen (H)
- Mittaus- ja kartoitusasiat (O)
- Palvelutasomittausauton käyttö (Kn)
- Päällystevaurioiden investointi (Kn)
- Maatutkan käyttö (L)

Korjaamo, materiaali, lossit ja lautat

- Konekorjaustoiminta (H)
- Erilaistuminen korjaamotoiminnassa: lossitoiminta sekä moottorikorjaustoiminta (M)
- Korjaamotoiminta (O)
- Korjaamo- ja konekehityspalvelut (KS)

Materiaalitoiminnon ohjaus- ja jakelujärjestelmä (M)

Lautta- ja lossiasiat (T)

Geotekniikka ja geologia

- Geoteknistä erityisosaamista (ei kapasiteettia laajemmalle hyväksikäytölle). Piirillä hyvät ja runsaat maa-ainesvarat. (PK)
- Geologia ja geotekniikka (V)
- Geopalvelut (KP)
- Geologiset palvelut (KS)

ATK

- Atk-suunnittelu (H)
- Isojen keskustietokoneiden asiantuntemus. Laajempaakin käyttöä esim. tukitoimintoihin liittyvät järjestelmät ja niiden hyväksikäyttö. (PK)
- Atk-suunnittelu (KP)

Koulutus ja johtaminen

- Laitoksen sisäiset koulutuspäivät (Mi)
- Koulutus- ja kehittämistoiminta (KP)
- Konsulttiapu johtamisessa (Kn)
- Koulutusasiat (Ky)

Muuta

- Maanlunastustoiminta (O)
- Tiesääpalvelu (Ky)
- Logistiikkatutkimus (KS)
- Maalaboratorion erityiskalusto (kiviainestutkimukset) (KS)

Ulkomaat

- Suhteet Neuvosto-Karjalaan (PK)
- Kehitysyhteistyö ulkomailla (Etiopia, Tansania) (V)

Kohta 2. Mistä toiminnoista piiri katsoisi järkeväksi luopua muualle keskittämisen hyväksi?

Suunnittelu

- Valtateiden tieverkko- ja esisuunnittelu sekä piirirajan ylittävien hankkeiden esisuunnittelu TIEH:lle (T)
- Muu tieverkkosuunnittelu yhdyskuntasuunnittelijoille, esim. seutukaavaliitolle. (T)
- Vaativa sillansuunnittelu (H)
- Tiensuunnittelun erikoisuunn. osa-alueita (mm. geotekniikka, liikennevalot) (M)
- Valo-ohjaussuunnittelu (Kn)
- Verkkotasoiset liikenne-ennusteet (Kn)

Geotekniikka ja geologia

- Vaativa geotekniikka (H)
- Geologiset palvelut maa-ainesasioissa (M)
- Geologia (Kn)

T&K-toiminta

- Valtakunnalliset T&K-projektit jollekin piirille tai TIEH:lle (T)
- Tuotantotekninen tutkimus- ja kehittämistoiminta (PK)

Atk

- Valtakunnalliset atk-projektit jollekin piirille tai TIEH:lle (T)
- Atk-järjestelmien hyödyntämiskonsultointi (H)
- Isot atk-laitteet (KP)
- Palkanlaskenta (KP)

Koneet, lossit, päällystys, materiaali, varasto

- Konekorjaustoiminta (H)
- Konekorjaamo (V)
- Kalliisiin erityiskalustoihin liittyvä toiminta (KP)
- Piirien oma murskaus- ja päällystyskalusto (KP)
- Lossiasiantuntemus (KS)
- Päällystystekniikan erityisalueita (KS)
- Keskusvarasto (H)
- Materiaalihallinnon osa-alueita (KS)

Tiesääpalvelu

- Tiesääpalvelun kehittäminen (M)
- Tiesääpalveluasiantuntemus (KS)

Mittaukset

- Tiestön kuntomittaus ja tulosten hyödyntäminen (H)
- Palvelutasomittaukset (KS)
- Erikoistutkimuskalusto (mittaus-, maatutkim.) (KS)

Muuta

- Jotkut hallinnolliset toiminnot (U)
- Lainopilliset asiat (H)
- Talonrakennustoiminta (rakennuttaminen) (M)
- Revisiotoiminta (O)
- Laboratoriotominta (O)
- Piiriluottamusmiestoiminta (O)
- Työsuojelu- ja työterveyshuolto (O)
- Ympäristöasiat tietyiltä erityisosaamisen aloilta (Kn)
- Ympäristöasiantuntemus (KS)

Kuopiossa v. 1992 organisaatiomuutos. Organisaatio kehitetty toiminnan tarpeita vastaavaksi.

Lapin piirillä ei ole tarvetta luopua mistään toiminnasta.